



Módulo	GESTION DE COMPRAS
Nombre y apellidos	ÁNGEL SANZ DELEGIDO
Fecha entrega	ABRIL DE 2020
Trabajo	CASO PRACTICO

ENUNCIADO

DULCES,S.A es una empresa dedicada a la fabricación de caramelos. Cuenta en plantilla con más de 100 trabajadores y factura todos los años alrededor de 100 millones de euros.

Su Responsable de Compras se ha jubilado recientemente y la Dirección de la Empresa quiere realizar una reestructuración del área sobretodo con vistas a empezar a exportar sus productos ya que la bajada en el consumo interno ha sido notable. Se le ha contratado a usted para ocupar ese puesto y realizar dicha reestructuración.

SECTOR DE DULCES Y CAMELOS EN ESPAÑA

El mercado total de caramelos y chicles en España ha registrado un incremento interanual durante la última década, siendo su crecimiento medio de un 8,4%, hasta superar las 259.950 toneladas. En el caso del valor, su crecimiento ha sido de más 1,9%, llegando a 698 millones de euros. Por categorías, los chicles sin azúcar acaparan el 45% de todas las ventas en el mercado nacional. A bastante distancia se sitúan los caramelos duros (28%), los caramelos blandos (25%) y loschicles con azúcar (2%).

El **mercado nacional** ha aumentado en apenas un 0,7% en volumen, superando ligeramente las 147.600 toneladas, mientras que en valor se ha reducido en un 2,6%, quedando en 426 millones de euros. Las demandas internas han supuesto el 43,2% de todas las ventas en volumen y el 61% en valor. Las ventas en la distribución organizada constituyen el principal elemento dinamizador dentro del mercado interior.

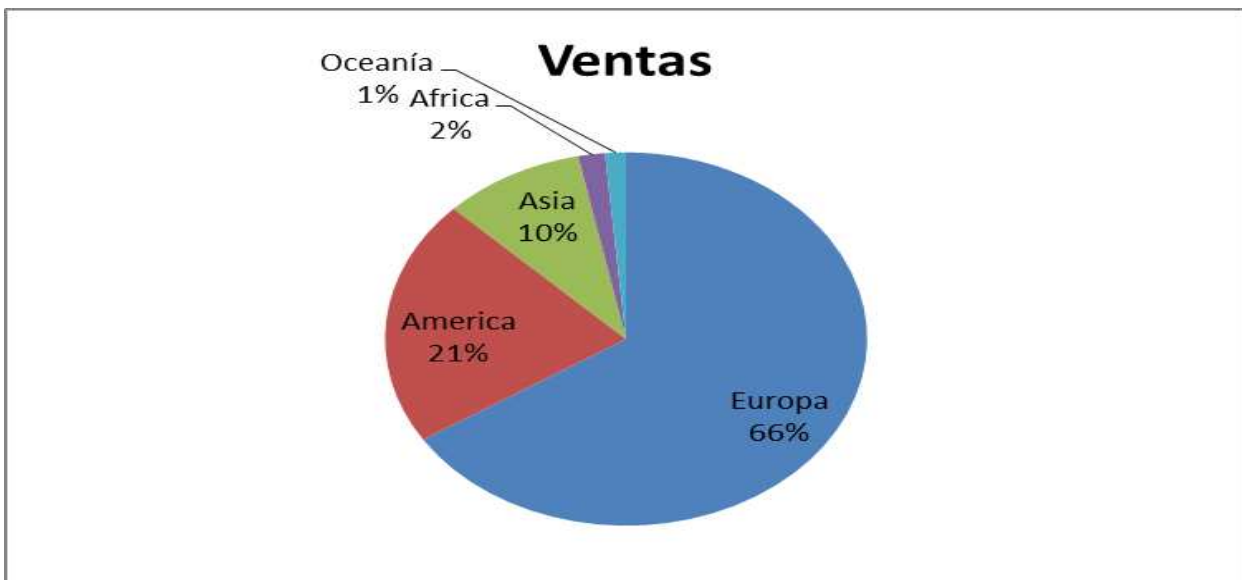


El **comercio exterior** constituye, por tanto, un elemento clave que ayuda a explicar los buenos resultados registrados por el sector.

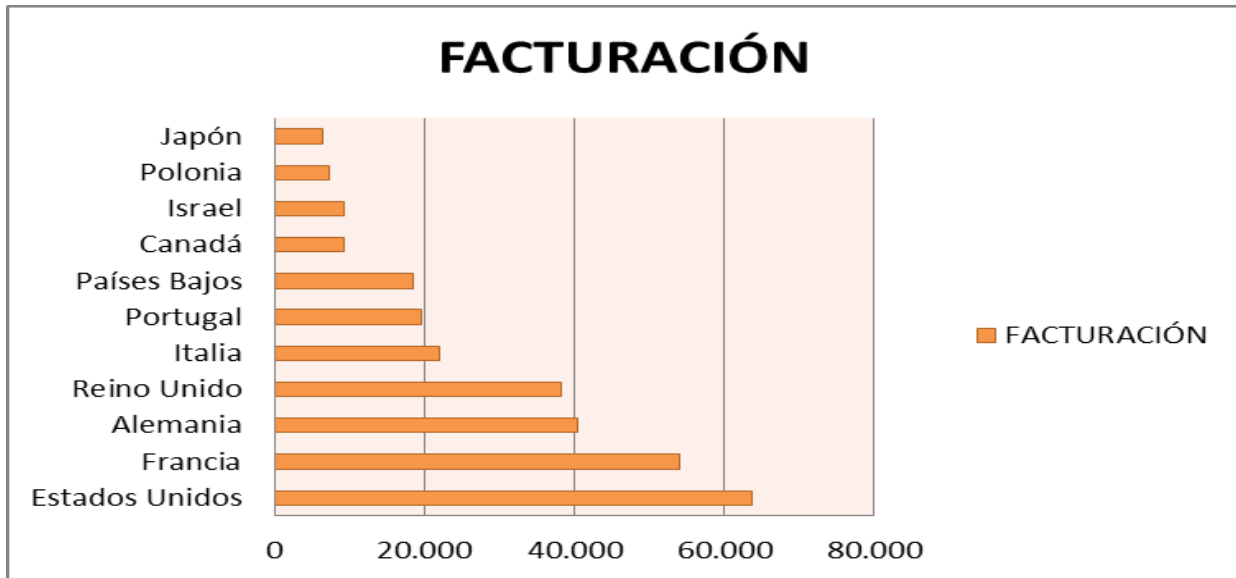
Los consumos del mercado nacional son insuficientes para absorber los niveles de producción actuales, por lo que el recurso de las exportaciones resulta absolutamente estratégico.

Durante la última década, las exportaciones crecieron en un importante 15% en volumen, hasta superar las 147.600 toneladas, mientras que su incremento en valor fue de un algo más moderado 10%, alcanzando los 288 millones de euros.

Aunque Europa sigue acaparando la mayoría de las ventas, suponiendo el (66%) y, por contra, sorprende la participación del continente americano en estas ventas (21,4%) o del asiático (9,5%), presentando además ambos una participación creciente en este periodo; África (1,8%) y Oceanía (1,4%)



Los continuos crecimientos experimentados en el mercado estadounidense en los últimos años (20,2% en 2018), unidos a la importante caída de las exportaciones a Francia en este año (-24,7%), colocan ya a los EE.UU. como primer país receptor de las exportaciones de la categoría. Reseñables también los crecimientos observados en Alemania (9,6%), Canadá (10,2%) y Polonia (18%).



Por partidas, destacan las exportaciones de caramelos (44,7%), seguidos por las de caramelos de azúcar cocido (38,2%), chicles (14,6%) y caramelos balsámicos (2,5%). Las importaciones son mucho menos importantes y rondan las 28.800 toneladas, por un valor que se acerca a los 51,5 millones de euros. Polonia aparece como la principal proveedora de chicles y caramelos para el mercado español, con el 32,3% del total importado. En segundo lugar aparece Alemania (15,3%), seguida por Francia (13,7%), Holanda (6,2%), China (4,1%), Reino Unido (3,6%) y la República Checa (3,3%).

A pesar de que la industria española de caramelos y dulces es la primera productora de toda Europa, nuestros niveles de consumo se encuentran muy debajo de otros países de la Unión Europea. En ese sentido, Noruega y Reino Unido presentan los consumos más elevados, con 71 y 37 euros anuales per cápita destinados al consumo de chicles y caramelos. A continuación se sitúa Italia, con 18 euros, para a continuación aparecer España, con 17,5 euros por persona y año. Por debajo de nuestro país aparecen Francia (15,1 euros), Portugal (12,7 euros) y Grecia (4,3 euros).

Los niveles de consumo más elevados se concentran en los hogares con hijos adultos, entre parejas sin hijos y entre las amas de casa mayores de 44 años. Un cambio significativo en el perfil del consumidor típico de chicles y caramelos ha sido la progresiva pérdida de importancia del público infantil, tradicional destinatario de estas ofertas, y la paulatina preponderancia de los consumidores adultos. Esto ha hecho que cambien de manera muy clara las presentaciones, con predominio de las ofertas sin azúcar y de las que aportan valores saludables y nutritivos, y las estrategias



de comercialización.

El **canal de distribución** clásico y venta de chicles y caramelos en nuestro país ha sido el denominado canal "impulso", formado por una amplia red de pequeños establecimientos que ofrecen de manera exclusiva o dentro de un catálogo más amplio estas ofertas. Aunque es difícil proporcionar cifras precisas, se estima que hay unos 300.000 pequeños establecimientos (quioscos, tiendas de venta al peso, panaderías, máquinas especiales en cafeterías y bares, estancos, puestos en mercadillos, etc.) donde es posible comprar dulces y caramelos.

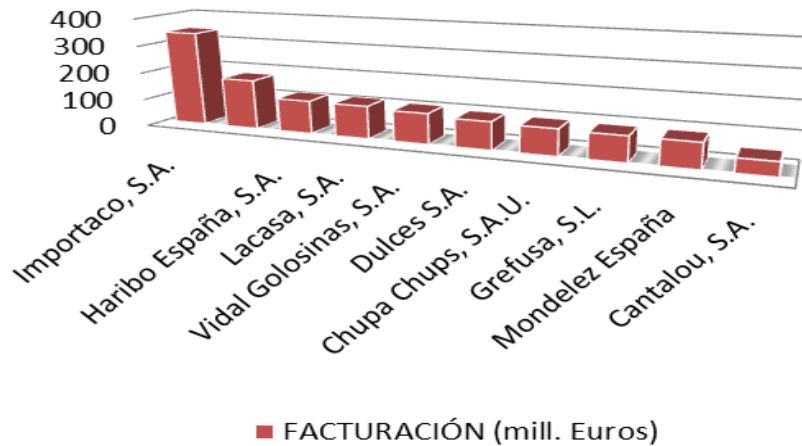
Unas 600 empresas distribuidoras están especializadas en el abastecimiento de todos estos pequeños puntos de venta. Se trata, en casi todos los casos, de pequeñas y medianas empresas, ya que sólo seis registran unas ventas superiores a los 6 millones de euros anuales.

Desde hace ya algún tiempo, la gran distribución ha empezado a tener un papel clave en la venta de dulces y caramelos y la mayoría de los grandes operadores del sector han orientado sus estrategias para primar este canal, en detrimento del "impulso". Se considera que un 32% de todos los caramelos consumidos en España se venden en supermercados y un 7% en hipermercados, mientras que en el caso de los chicles esos porcentajes se incrementan hasta el 38% y el 9%. El canal impulso, por su parte, controla algo más del 40% de las ventas de caramelos y en torno al 25% de las de chicle. También han aparecido en los últimos años tiendas especializadas en régimen de franquicia. Se trata de una estrategia de distribución de algunos de los grandes operadores del sector que tiene buenas perspectivas de crecimiento.

La **estructura empresarial** del sector dulces y caramelos en España se encuentra en manos de unos pocos y grandes grupos que son, muy a menudo, filiales de enormes compañías multinacionales. Las diez primeras empresas del sector acaparan el 70% de todas las ventas, mientras que las cinco primeras presentan una cuota conjunta del 53%.



FACTURACIÓN (mill. Euros)



EMPRESAS	FACTURACIÓN (mill. Euros)
Importaco, S.A.	343
Sánchez Cano, S.A. (Golosinas Fini)	180
Haribo España, S.A.	120
Lacasa, S.A.	118,27
Vidal Golosinas, S.A.	110
Dulces S.A.	100
Chupa Chups, S.A.U.	95
Grefusa, S.L.	91,08
Mondelez España	90
Cantalou, S.A.	50

Las marcas blancas no tienen la importancia habitual en este mercado. Así, dentro de los caramelos blandos, las marcas de distribución controlan el 27,2% de todas las ventas en valor, mientras que la primera oferta con marca propia presenta un porcentaje más importante del 28,9%, la segunda se sitúa en el 9,4% y la tercera llega al 9,1%. En el caso de los caramelos duros, las marcas de distribución suponen apenas el 11,7% del total de ventas en valor, frente a una primera oferta con marca propia que llega al 22,2%. La segunda alcanza el 22% y la tercera se queda en el 6,3%. Entre los chicles, las marcas de distribución alcanzan una cuota del 25,3% del total.



En nuestro país hay unas 100 empresas fabricantes y comercializadoras de dulces y caramelos. Cataluña es la comunidad autónoma donde se radica la mayoría de estas empresas, en torno a una tercera parte del total. A continuación aparecen Madrid, Comunidad Valenciana y Murcia, con un porcentaje conjunto de otro 33%.

Con estos datos, se ha producido parejo un crecimiento en la empleabilidad. Se ha aumentado la contratación en un 13% de nuevos empleados en los últimos años, con más del 80% de sus empleados con contratos fijos.

EMPRESA DULCES S.A.



HISTORIA

Dulces S.A se funda en 1963 en la localidad de Molina de Segura, Murcia. Es una empresa familiar que hace su apuesta basada en el I+D desde sus inicios, por ello, en la época de los años 70 se convierte una empresa pionera en España en la fabricación de gominolas, chicles recubiertos y malvaviscos con y sin compuesto de chocolate.

Debido al trabajo continuo en la investigación de nuevos diseños, la empresa patenta el primer frasco de plástico para exhibir dulces en el punto de venta. Al mismo tiempo, que lanzan una expansión nacional.

Construyen unas nuevas instalaciones para la fabricación y distribución de sus productos; crean un nuevo logo.

En la década de los 80, se convierte en la primera empresa en fabricar caramelos de regaliz extruidos en un proceso continuo. Lanzó, por primera vez en el mercado, sus "Ladrillos", un producto de caramelo de regaliz que se ha



convertido en un clásico en el campo de la confitería de azúcar y se ha agregado al catálogo de otros competidores.

Las grandes inversiones se llevan a cabo en las líneas de producción y otras instalaciones, debido al crecimiento progresivo de la empresa. Este nuevo esfuerzo se traduce en el fortalecimiento de su liderazgo en el mercado español.

Es la década de los 90 cuando se construye un segundo centro productivo. Ello va unido a la preocupación por los productos que se fabrica y sobre todo por mantener una seguridad alimentaria hizo ser la primera empresa del sector en estar acreditada con la Certificación ISO 9001.

Lanzamiento de los primeros caramelos de goma rellenos. Innovadores caramelos con dos texturas que cambiaron el sector de la confitería de azúcar.

En los años 2000 se ha continuado con la misma política y consolidando el mercado español.

Sin embargo en los últimos años ha notado una baja considerable en el consumo interno, A pesar de tales condiciones, DULCES S.A. es ahora la 6ª marca más consumida en territorio Español.

Dulces S.A. es también la única marca del Top 10 nacional que no exporta sus productos, yendo en contra de la tendencia del mercado global. Al contrario de sus competidores que ya exportan y tienen una cuota de mercado importante en el comercio exterior.

NUEVOS RETOS

Ante la situación planteada en el apartado anterior, Dulces S.A. ha decidido iniciar una reestructuración en el seno de la empresa.

Se ha realizado un nuevo enfoque:

VISIÓN: *"El mundo más dulce, la vida más dulce"*

MISION: Compartir y repartir nuestros caramelos a nivel mundial, realizando una expansión internacional. Se tendrá presencia tanto en el continente europeo, americano y asiático.

Por otro lado la apuesta en I+D+i será un empuje y una palanca para desarrollar nuevas gamas de producto como pueden ser los caramelos sin gluten para consumidores celiacos. En un sector cada vez más competitivo, ser capaz de sorprender a los consumidores con productos únicos será



fundamental. La calidad y la innovación serán las señas de identidad, consiguiendo productos únicos y transgresores, reconocibles por todas las edades.

Todos los productos gozan de las máximas garantías sanitarias y alimentarias. En este sentido, se cuentan con los más prestigiosos certificados de calidad que comprometen diariamente el empeño y el esfuerzo de toda la organización. Uno de los nuevos retos, será conseguir estos certificados de calidad en el ámbito internacional, como palanca de la incursión en el comercio exterior.

En relación a la producción, se tiene una capacidad productiva diaria de 75 millones de unidades. Los centros de almacenaje y distribución integran las prácticas logísticas más avanzadas, con soluciones innovadoras, de rentabilidad y máxima eficacia. Se ha incorporado la última tecnología en sistemas de información y comunicación, lo que permite gestionar la preparación y envío de sus pedidos de forma automatizada y, por tanto, ofrecer a todos los clientes un servicio más eficiente y de mayor calidad

Para la fabricación de los productos, se emplean las mejores materias primas del mercado, adaptándonos a las necesidades y requerimientos específicos de los países y consumidores a los que nos dirigimos.

Nuestra oferta se integra en cinco categorías: caramelo de goma, regaliz, marshmallow, caramelo duro, caramelo blando masticable y chicle grajeado.

Éstas, a su vez, están formadas por otros productos que, fruto de la creatividad y de la innovación, completan la dulce gama de DULCES S.A., como goma brillo, goma rellena, foam, regaliz relleno, caramelo con palo, caramelo duro, caramelo blando o chicle grajeado. Todo ello, además, complementado con un amplio surtido de formatos y presentaciones que situarán a DULCES S.A. al frente de un mercado exigente y en constante evolución.

Por último, DULCES S.A. esta reestructuración está llegando a todos los estamentos de la empresa. Uno de los departamentos más afectados, será el **departamento de compras**.

Su Responsable de Compras se ha jubilado recientemente y la Dirección de la Empresa me ha contratado con vistas a empezar a exportar sus productos ya que la bajada en el consumo interno ha sido notable.



DEPARTAMENTO DE COMPRAS

ESTRATEGIA Y OBJETIVOS

La estrategia del departamento va a ir en consonancia con la política de la empresa:

- Inclusión en el mercado internacional
- Competir en la singularidad de nuestros productos
- Calidad como referencia de mercado

En el siguiente esquema se presentan los objetivos marcados para los próximos tres años.

VENTAS	España
	Portugal
	Francia
PRODUCTOS	Regaliz
	Caramelos duros
CALIDAD	International Food Standard (IFS),
	Certificado de conformidad Halal

VENTAS

El **mercado nacional** seguirá siendo nuestra principal fuente de facturación en este periodo.

Nuestra almacén situado en Molina de Segura (Murcia) será quien suministre al mercado nacional. Allí se fabrican los productos que consumen más el target de personas, quienes serán a las que queremos enfocar: las personas entre 40-60 años.

Se estará en permanente contacto con el departamento comercial y departamento del marketing, tanto para el relanzamiento de estos productos con nueva imagen y ofertas.

La principal novedad será la salida al **mercado internacional**.

En una primera fase, la dirección general de la empresa ha decidido la internacionalización de la empresa estableciendo un eje Portugal-España-Francia.

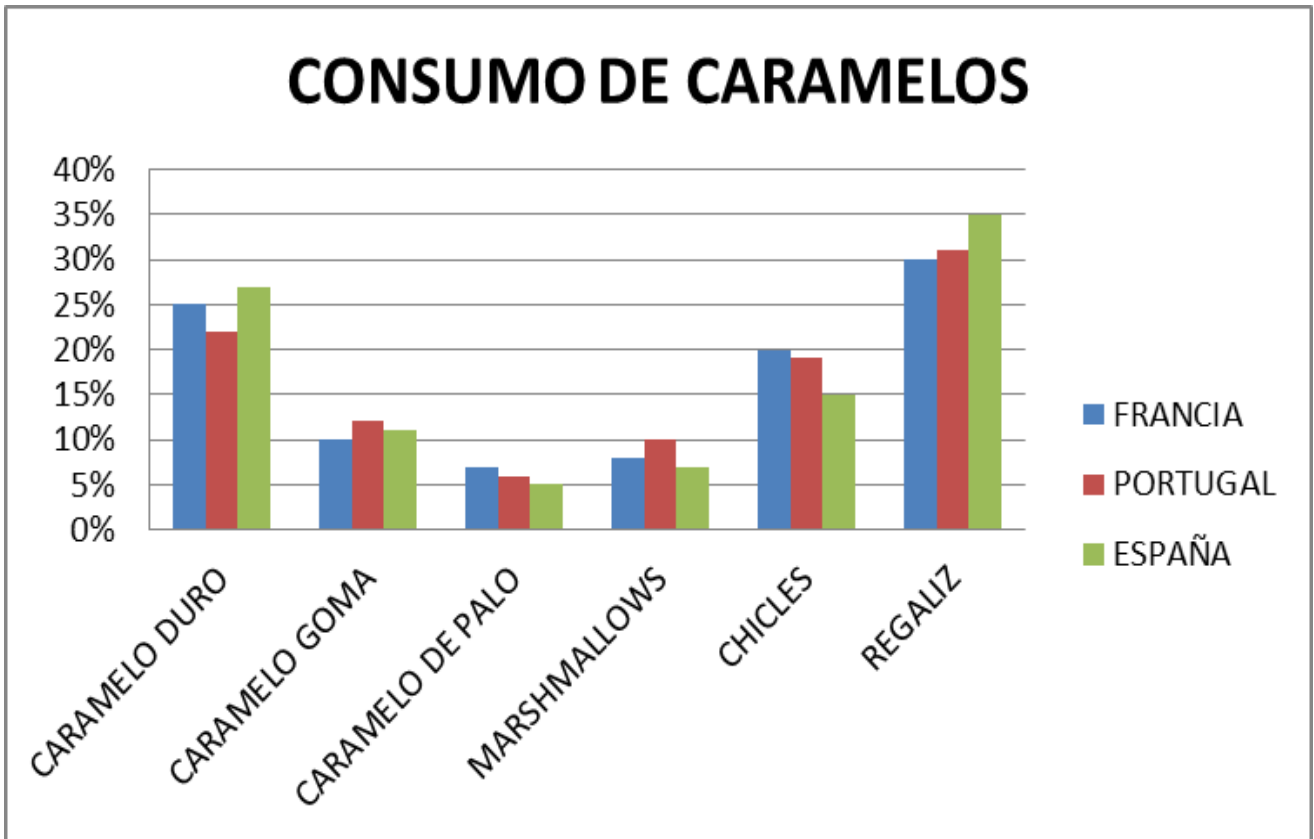


Existen tres motivos, para esta decisión:

1. *Geografía*: Esto va a reducir costes de transportes; no necesidad de una inversión en nuevos almacenes o hub.
2. *Cultural*: los tres países tienen una cultura parecida en cuanto al consumo de caramelos y chicles. Esto nos posibilitará que las experiencias y mejoras se puedan adaptar con éxito.
3. *Canal de Distribución*: Gracias a los acuerdos establecidos en nuestro país con algunos de nuestros distribuidores, se podrán ampliar a nivel internacional. Entraremos tanto en Portugal como en Francia a través de Supermercados e Hipermercados con los que ya trabajamos en territorio nacional: Carrefour- Alcampo-Dia

PRODUCTOS

Tras un estudio realizado, contempla que el consumo tanto en Portugal como en Francia es similar al que se produce en España



Por ello, se ha decidido la exportación, en esta primera fase de los siguientes productos, líderes ya en España, gracias a creación de sabores, formas y texturas novedosas y únicas en el sector.

Al mismo tiempo, los procesos de aprovisionamiento y reposición de las materias primas y productos acabado están establecidos de forma eficaz y eficiente. No supondrá ningún cambio de estos procesos. Ello influye directamente en el control de costes del lanzamiento internacional de estos productos. Un aspecto a afrontar será el transporte que veremos en el próximo apartado.

Regaliz: Los productos que exportaremos serán:





Caramelos duros: Los productos a exportar serán:



CALIDAD

Todos los productos de DULCES S.A. gozan de las máximas garantías sanitarias y alimentarias. En este sentido, contamos con los más prestigiosos certificados de calidad que comprometen diariamente el empeño y el esfuerzo de toda la organización.

Hemos sido la primera empresa del sector de confitería de azúcar que obtuvo en España el Certificado de Empresa Aenor para su Sistema de Gestión de la Calidad de acuerdo con la Norma ISO 9001.

En esta apertura al mercado internacional se estima que es necesaria la consecución de dos de los siguientes certificados:

International Food Standard (IFS): El Estándar Internacional de Alimentos (IFS) es un estándar común de seguridad alimentaria con un sistema de



evaluación uniforme utilizado para calificar y seleccionar proveedores. Ayuda a los minoristas a garantizar la seguridad alimentaria de sus productos y controla el nivel de calidad de los productores de productos alimenticios de marca minorista.

IFS es el estándar internacional para auditar productos alimenticios de marca de minoristas y mayoristas.

El estándar IFS se aplica a los proveedores en todos los pasos del procesamiento de alimentos posteriores a la etapa agrícola. Los requisitos están relacionados con el sistema de gestión de calidad y el sistema HACCP (Análisis de riesgos y puntos críticos de control), respaldado por programas detallados de requisitos previos, que es un conjunto de GMP (Buenas prácticas de fabricación), GLP (Buenas prácticas de laboratorio) y GHP (Buenas Requisitos de prácticas de higiene). IFS cumple con los criterios de la Iniciativa Global de Seguridad Alimentaria de CIES.



Certificado de conformidad Halal: La certificación Halal es un proceso de garantía de calidad que se aplica a alimentos, productos y servicios respetando la Normativa Halal y otros documentos ya preestablecidos. Esta clase de alimentos, productos o servicios son ofertados desde las empresas o entidades a un público que practica el islamismo, tanto en el país como en el resto de la Unión Europea, así como para exportar a países islámicos.

Este documento lo emite la autoridad musulmana del país exportador en cuestión, donde se certifica que un producto agroalimentario o farmacéutico ha cumplido todos los requisitos que demanda la Ley Islámica para poder ser consumido por la población de origen musulmán.





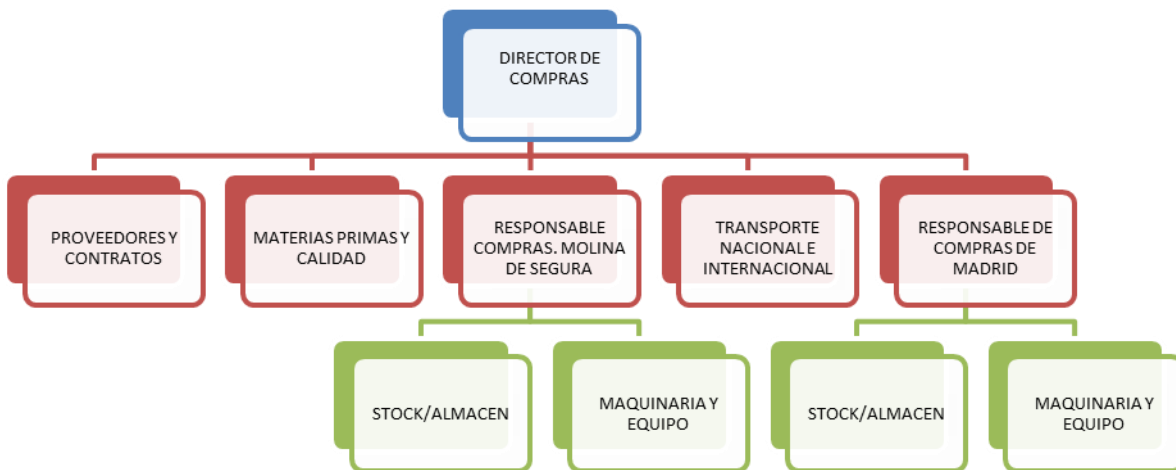
ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO

En la nueva reestructuración dentro de la empresa, el departamento de compras va ocupar una posición única debido a su importancia dentro de una organización. La función y la organización del departamento de compras será, de hecho, el órgano de enlace que opera entre la fábrica y sus proveedores externos.

Será el enlace entre los departamentos claves como son: comercial-marketing-producción-logística. Combinará las compras y el razonamiento de una manera integrada, por lo que los diferentes departamentos se coordinan adecuadamente para comprar lo que se necesita.

Las compras son una de las claves para el éxito de una empresa o negocio de producción moderna que basa su trabajo en un flujo continuo de materiales adecuados que se entregarán eficientemente.

El Departamento de Compras se encargará directamente de las compras y aprovisionamiento de, materias primas y suministros, maquinaria y equipo necesarios para la producción, almacén (stock – reposición), transporte, calidad y proveedores y contratos.



Se ha reestructurado el departamento teniendo en cuenta dos aspectos:

- La organización de las cuatro áreas de gestión:
 - Gestión de los productos: aglutina las actividades referentes a la definición, evaluación y control de los artículos a comprar.
 - Gestión por procesos: implica las actividades que de planificar, facilitar y controlar la entrega de artículos.
 - Gestión de contratos: Gestión de riesgos; incentivos; gestión de precios
 - Gestión de los proveedores: alineación con los mismos en la estrategia empresarial
- Existen dos unidades de producción: Molina de Segura y Madrid.

Teniendo en cuenta todos y cada uno de los aspectos, se dibuja una *organización de compras corporativa parcial*.

En el que los aspectos de planificación y control quedan centralizados: proveedores y contratos; materias primas y calidad; y, transporte. Siendo la responsabilidad de cada



unidad productiva la operativa diaria: stock y reposición; y bienes y equipos necesarios para la labor logística y productiva.

FUNCIONES

DIRECTOR DE COMPRAS: Será miembro del Comité de Dirección, donde ayudará a la ejecución de la estrategia de la empresa, en especial, en la expansión internacional. Será el encargado de definir la política de compras de productos o servicios en términos de cantidad, calidad y precio.

Se encargará de elaborar las partidas de presupuestos para cada gasto y hacer un seguimiento para poder así evaluar el cumplimiento de las previsiones y el establecimiento de la política de precios de venta al público en función del margen de beneficios a obtener.

RESPONSABLE DE COMPRAS DE UNIDADES PRODUCTIVAS: Habrá un responsable por cada unidad productivas; estas personas se encargarán de la operativa y gestión diaria de dos áreas claves:

STOCK-ALMACEN-INVENTARIO



Esta Área se encargará



- Llevar de forma minuciosa de las entradas y salidas de materia prima y llegada de suministros, vigilando que no se agoten los materiales
- Establecer el sistema de reposición de cada material; control de material obsoleto; rotación
- Gestión de inventarios, determinación de existencias (toma física de inventarios, auditorías de existencia), Análisis de inventarios (análisis estadístico), control de producción.
- Contacto permanente con las otras áreas del departamento, en especial con Materias primas y Transporte.

MAQUINARIA Y EQUIPO





prima o suministros necesarios al perfecto funcionamiento de la línea de producción, estará en permanente contacto con el responsable de cada unidad productiva de forma a evitar cualquier falta que influya negativamente en la producción.

Al mismo tiempo, establecerá los requisitos y calidad que tiene que tener cada materia prima. Realizará un listado de características de cada producto, el cual será clave en el proceso de selección de proveedores. Será fundamental para el correcto desarrollo de la labor del área de Proveedores.

De cara a las diversas certificaciones que se han fijado como objetivo, establecerá las diferentes materias que tiene que contener cada producto.

CALIDAD



Conseguido años atrás, el Certificado de Empresa Aenor para su Sistema de Gestión de la Calidad de acuerdo con la Norma ISO 9001.

En esta primera fase, tal y como se ha mencionado en el apartado anterior, se ha puesto el objetivo de conseguir dos certificaciones:



- IFS: Esta certificación será clave para el área de proveedores; les ayudará en la selección, así como control de las actividades de los mismos. Será garantista de la alimentación de nuestros productos.
- Certificado Halal: Con la expansión internacional, crece el segmento de la población musulmana, en especial, en Francia. Este certificado dará garantía y podremos comercializar nuestros productos a este segmento de la población.

Al mismo tiempo, se irá trabajando en la *certificación Kosher*, dirigido a la comunidad judía.

Por último, se afrontará el reto de conseguir la certificación: *British Retailers Consortium*: ayudan a asegurarle a los consumidores que los productos son seguros, legales y de alta calidad.

La gama de estándares BRC están dirigidos a diversos sectores de la cadena de suministro de productos alimentarios y de consumo, y todos los estándares incorporan: compromiso de la alta dirección, evaluación de riesgos, análisis de peligros, gestión de calidad y buenas prácticas de fabricación.



RESPONSABLE DE TRANSPORTE: La internacionalización de DULCES S.A. supondrá un reto para esta nueva área que se crea dentro del departamento. En la actualidad, la distribución de los productos esta subcontratada en tres empresas: dos que realizan la distribución terrestre y otra que realiza el transporte marítimo a las dos archipiélagos, donde se usa un transporte intermodal: marítimo-terrestre.



En esta primera fase de internalización, dado que los países donde nos vamos a centrar son los limítrofes con España, se hablará con las empresas subcontratadas para el estudio de nuevas rutas.

Diariamente hay un servicio regular entre las dos unidades de producción.

La red de transporte se encuentra diseñada basándose que desde Molina de Segura se realiza la distribución tanto para el Sur, Levante y archipiélagos españoles; y, Madrid, salen los camiones con la carga para los establecimientos situados en el Centro y Norte de España.

RESPONSABLE DE PROVEEDORES Y CONTRATOS: Será el encargado de construir y gestionar las relaciones con sus proveedores. Deberá negociar y acordar contratos, establecer normas de calidad y organizar las fechas de entrega, para que los productos lleguen a tiempo y los almacenes.



Ante la nueva política de la empresa este departamento será clave. Va a tener que buscar nuevos acuerdos con nuevos proveedores. Diseñará el procedimiento para la selección y evaluación de los proveedor; negociación de precios; plazos de entrega.

Así mismo, se encargará la realización de la contratación:

- Estudio de las ofertas
- Realización de cuadros comparativos
- Negociación
- Cierre de la contratación
- Seguimiento del cumplimiento de lo contratado.

Como apunte final, mencionar que, todas las Áreas trabajarán en equipo y siempre en conformidad con requisitos de la empresa relacionados con la operatividad, calidad y precio.



POLITICA DE PROVEEDORES

El objetivo de la empresa es conseguir relaciones estables y de confianza mutua entre DULCE S.A. y cada uno de los proveedores con los que trabaja. Ellos lleguen a aportar valor añadido y participen en alguno de los procesos de la empresa.



Los Proveedores son una pieza clave que permiten mejorar la competitividad: de hecho, los componentes de compra tienen un peso determinante en el producto final en términos de calidad, de costes y, por ende, de satisfacción del consumidor.

Nuestro reto consistirá en encontrar potenciales proveedores que puedan ofrecer productos y servicios acordes a nuestro compromiso con la calidad y la satisfacción del cliente. Los criterios y modos de interacción que aplicaremos a los Proveedores tienen por objeto asegurar unos niveles de calidad y fiabilidad adecuados, además de garantizar una gestión correcta de temas como, por ejemplo, la protección del medioambiente en el que también están implicados los Proveedores.

Por resumir, la política corporativa de DULCES S.A. tendrá por objeto:



- Establecer relaciones con aquellos Proveedores que ofrezcan las mejores capacidades en términos de innovación, costes, servicio y calidad para garantizar la máxima satisfacción de los Clientes. Evaluar los proveedores existentes cumplan con los nuevos estándares establecidos.
- Concentrar las compras en un número limitado de Proveedores excelentes. En la actualidad, se cuenta con dos proveedores para el aprovisionamiento de las materias primas.
- Buscar el menor coste total de los suministros, teniendo en cuenta no sólo el precio, sino también el coste de la calidad, de la innovación y del servicio.
- Relacionarse exclusivamente con Proveedores en posesión de las certificaciones del Sistema de Calidad según las normas de ISO 9001. Hacer participe a cada proveedor para lograr la International Food Standard (IFS); adecuando cada uno a las especificaciones marcadas.
- Implicar a los Proveedores en el Sistema de Gestión Ambiental (ISO 14000) de DULCES S.A. para reducir el impacto medioambiental de todas las actividades de trabajo.
- Establecer relaciones con los Proveedores basándose siempre en la honestidad y el rigor por ambas partes.
- Desarrollar la recíproca colaboración con los proveedores en materia de formación y la mejora continua sobre la base del mutuo conocimiento y el desempeño, procurando la búsqueda de la mejora continua y el beneficio mutuo.

Por último, el compromiso de la relación entre DULCES S.A. y sus proveedores vendrá reflejado en la firma de un **Código de Conducta**. El cual tendrá los siguientes apartados:

DERECHOS HUMANOS

- Los proveedores no emplearán mano de obra infantil. Nunca emplearán a ninguna persona menor de 15 años de edad, a menos que esto forme parte de un programa de formación laboral, capacitación o aprendizaje autorizado por el gobierno y que sea claramente beneficioso para la persona participante.



- Los proveedores no usarán ninguna forma de trabajo forzado. No tolerarán prácticas disciplinarias físicamente abusivas. Los proveedores se oponen a cualquier tipo de trata de personas.
- Los proveedores reconocen, respetan y garantizan plenamente el derecho de sus empleados a trabajar y a asociarse libremente en todas sus instalaciones. El proveedor trabajará constructivamente con sus empleados, o con cualquier organización que represente a dichos empleados, con el objetivo de defender los intereses de los mismos. Los proveedores tratarán de ofrecer oportunidades a los empleados para dar cabida a sus necesidades. Los proveedores negociarán colectivamente cuando la ley o los sistemas de bienestar así lo exijan.
- Los proveedores no tolerarán el acoso ni la discriminación por motivos de sexo, raza, color, religión, credo, edad, origen étnico, nacionalidad, estado civil/parental, embarazo, discapacidad, orientación sexual o cualquier otra condición personal, y reconocerán y promoverán el valor positivo de la diversidad.
- Los proveedores proporcionarán y mantendrán un ambiente de trabajo seguro y saludable que cumpla o supere la normativa aplicable en materia de seguridad y salud en el trabajo.
- Los proveedores cumplirán la ley aplicable que regula las horas de trabajo.
- Los proveedores garantizarán remuneraciones y prestaciones de conformidad con la legislación aplicable, a fin de promover en la medida de lo posible el bienestar material de sus empleados.
- Los proveedores tendrán muy en cuenta a la población y las comunidades locales entre sus principales grupos de interés en todos los proyectos que planeen llevar a cabo. Los proveedores compartirán abiertamente sus planes con todos los miembros reconocidos de sus grupos de interés.

ÉTICA



- En relación con el Código de Conducta de Lucha Contra el Soborno DULCES, S.A., los proveedores deben actuar de forma transparente e íntegra de conformidad con las leyes anticorrupción aplicables en todos los países en los que realizan actividades comerciales.

Toda forma de corrupción, incitación a delinquir, extorsión y malversación está terminantemente prohibida.

Los proveedores no ofrecerán, prometerán, pagarán, reclamarán, directa o indirectamente, dinero (a través de sobornos ni de pagos de facilitación) ni otros beneficios para obtener una ventaja indebida, ya sea en los casos en que la ventaja indebida se ofrezca directamente o a través de un intermediario.

- La competencia leal es un requisito previo fundamental para generar éxito a través del buen desempeño y la creación de valor para los accionistas. Los proveedores deben operar en cumplimiento de las normas de competencia, antimonopolio y comerciales aplicables en cada país en el que operan. Los acuerdos que impidan la competencia leal están estrictamente prohibidos, como, por ejemplo, las prácticas comerciales que puedan constituir una infracción de las leyes antimonopolio.
- Los proveedores deben informar de cualquier conflicto de intereses significativo, real o potencial, en el desarrollo de su negocio. Existe conflicto de intereses cuando los intereses o actividades personales interfieren o parecen interferir en la relación comercial con DULCES S.A.
- Los proveedores deben oponerse rotundamente a cualquier forma de blanqueo de capitales y tomar medidas para garantizar la trazabilidad de todas las operaciones económicas y financieras. Esto permite identificar el origen de los bienes y/o el dinero de cada operación comercial y evitar que sus transacciones financieras sean utilizadas por terceros para blanquear dinero.
- Los proveedores deben respetar los derechos de propiedad intelectual de terceros y proteger la información y los datos personales de sus clientes.
- 6. Se recomienda encarecidamente la adopción de un Código de Conducta y la revisión periódica de su aplicación

NOTIFICACIÓN DE INFRACCIONES



Los proveedores deben informar a DULCES S.A. de cualquier infracción por parte de los empleados de DULCES S.A. sus empleados del Código Ético, el Código de Conducta de Lucha Contra el Soborno, el Modelo de Gestión y Control de la Organización y, en general, el Sistema de Control Interno

Los proveedores también se comprometen a mantener la documentación y/o información requerida para corroborar el informe. DULCES S.A se reserva el derecho a verificar dicha documentación cuando lo considere necesario.

ACCIONES DE SEGUIMIENTO Y CORRECCIÓN

DULCES S.A. se reserva el derecho a realizar auditorías sobre las cuestiones tratadas en este Código de Conducta.

En caso de incumplimiento, DULCES S.A.:

- exigirá a los proveedores que preparen y apliquen un plan de subsanación por incumplimiento;
- llevará a cabo auditorías de documentación y/o auditorías adicionales para determinar la aplicación real de los planes de subsanación mencionados, previa notificación.

En caso de que el Proveedor infrinja el Código de Conducta del Proveedor o, en caso de incumplimiento y de que no se estén elaborando y ejecutando los planes de mejora previstos, DULCES S.A. se reserva el derecho a suspender y/o resolver de antemano y con efecto inmediato cualquier relación comercial, y a tomar las medidas oportunas para la indemnización por pérdidas, daños, gastos u otros costes soportados que se deban a cualquier incumplimiento y/o conducta por parte del Proveedor.

BUSQUEDA-SELECCIÓN-EVALUACIÓN DE PROVEEDORES

La incursión en el mercado internacional, unido a la profunda reestructuración de la empresa, provocará que algunos sistemas sean revisados. Al mismo tiempo, se creará un área específica en el departamento de compras que trabaje en un aspecto clave para la empresa: los proveedores.

En las condiciones actuales donde prima un mercado cada vez más dinámico, y aumentan exponencialmente las exigencias de los clientes, es de vital importancia asegurar la efectividad de cada uno de los eslabones que constituyen la Cadena de Suministros o Sistema Logístico. El primero de estos eslabones es el reconocido como Gestión de Aprovisionamiento, que establece

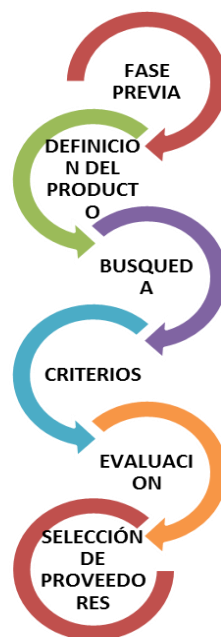


las relaciones entre el proveedor y el cliente, es en él donde se materializa el aseguramiento de los recursos necesarios para la producción de bienes o la prestación de servicios.

Para asegurar la eficacia y eficiencia de este subsistema logístico es imprescindible efectuar una adecuada gestión de compras, ya que esta es quién garantiza que los insumos sean de calidad, con las mejores condiciones de entrega, plazo, surtido, volumen y al menor precio posible. Para las compras es decisivo contar con los mejores proveedores que garanticen todo lo anteriormente planteado, por tanto la efectiva selección de los mismos contribuye a maximizar los beneficios de todos los implicados en la cadena de suministro por el efecto multiplicador que se genera en los demás eslabones.

CALIDAD – PRECIO serán las premisas que irán intrínsecamente unidos en esta área. Contar con buenos proveedores no solo significa tener insumos de calidad sino también precios bajos y/o competitivos. No se puede pensar en tener los mejores insumos a un precio elevado que encarezcan el producto final o, en el otro extremo, tener productos a precios bajos con una calidad que deje mucho que desear. En el mercado actual el departamento de compras busca tener un equilibrio entre calidad y precio por parte del proveedor.

Seguiremos las siguientes fases





FASE PREVIA

Gracias a los años de experiencia en el mercado nacional, DULCES S.A. tiene avanzados varios aspectos:

- Conocimiento del mercado de proveedores: en la actualidad trabaja con tres proveedores; sin embargo, se evaluará si los mismos cumplen con las nuevas especificaciones establecidas por las certificaciones de calidad que se quieren obtener a nivel internacional.
- Experiencia: Tras casi 60 años en el mercado, se ha aprendido de casos anteriores de expansión. La que se afronta en los próximos años es nueva porque va dirigida al mercado internacional
- Capacitación del proveedor: Se evaluará si los proveedores actuales cumplen con las nuevas especificaciones establecidas por las certificaciones de calidad que se quieren obtener a nivel internacional.
- Fluctuaciones de los precios: Al frente de esta área estará una persona con amplio conocimiento del mercado europeo.

DETERMINACIÓN DE LOS INSUMOS NECESARIOS

En esta fase se definirá los insumos que necesita la organización y una vez listados todos, se procede a su clasificación de acuerdo a su importancia para el cliente y(o) impacto en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Se utilizará métodos como el Pareto para la clasificación ABC de los insumos; donde "A" son aquellos de mayor importancia o impacto, "B" los de mediana y "C" los de menor relevancia (estudiada en el módulo anterior).

Además se empleará el análisis de Kraljic para clasificar los insumos a comprar

IMPACTO EN BENEFICIO	BAJA	NO CRITICOS	CRITICOS
	ALTA	APALANCADOS	ESTRATÉGICOS
		BAJA	ALTA
		RIESGO EN SUMINISTRO	



NO CRITICOS: Facilidad de encontrar en el mercado. Su impacto en el beneficio de la empresa es bajo

CRITICOS: El impacto en el beneficio es mínimo, sin embargo, el suministro depende del proveedor, hay poca oferta de estos productos.

APALANCADOS: Son productos de alto valor financiero aunque fácil de encontrar en el mercado

ESTRATEGICOS: Son claves estos productos tanto para el beneficio como para la relación con los proveedores. Nos permiten conseguir una interrelación de cooperación e integración.

BUSQUEDA DE PROVEEDORES

En esta fase se realizará la búsqueda y recolección de la información acerca de los proveedores (años de experiencia, clientes actuales y anteriores, certificaciones, entre otros). Las fuentes más comunes para referencias de proveedores son:

Recomendaciones: colegas que refieran a proveedores con los cuales hayan trabajado siendo la experiencia positiva o no. De esa forma también se pueden ir descartando posibilidades.

Competencia: investigar cuáles son los proveedores de nuestra competencia.

Internet: este medio es importante para encontrar nuevos proveedores o nuevas empresas. Asimismo, brinda la posibilidad de tener referencias por parte de sus clientes.

Diarios, revistas y publicaciones especializadas: medios en donde varias empresas proveedoras suelen publicar sus anuncios

Ferias o exposiciones especializadas: es importante asistir a las ferias donde se presentan nuevos proveedores o los ya conocidos exponen sus novedades.

Al realizar la búsqueda de proveedores, haremos una preselección, donde descartemos todos los proveedores que no cumplan con requisitos básicos,



calidad en el producto, precio etc, de modo que podamos elaborar una lista de proveedores que no sea tan extensa.

CRITERIOS DE SELECCIÓN:

- **Precio:** el precio de sus productos, los gastos que podrían adicionarse a éste, los descuentos que nos podrían otorgar.
- **Calidad:** la calidad de los insumos. Certificaciones que tienen los proveedores; código de conducta.
- **Plazos de entrega:** el tiempo que transcurre desde que hacemos el pedido hasta que nos lo entregan.
- **Plazo del pago:** las condiciones de pago que nos brindan, si nos piden pagar al contado, o nos dan facilidades para pagar al crédito
- **Catálogo de productos:** Variedad de insumos
- **Flexibilidad:** En un pico de producción cual es el volumen de cada insumo que es capaz de suministrar

EVALUACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Este será el filtro final para la selección del o los proveedores. Se realizará un cuadro comparativo en el cual se detallen las ventajas o desventajas de trabajar con cada uno de ellos, por ejemplo. Esto dependerá de los criterios establecidos en el apartado anterior:

El método de evaluación que vamos a utilizar para evaluar cada parámetro en un intervalo de 1 a 3 puntos donde:

3 sería la puntuación más elevada y expresará el cumplimiento total del parámetro.

2 para un cumplimiento parcial del parámetro, pero que la organización lo considera aceptable.

1 para un incumplimiento del parámetro y, por tanto, la organización lo considera inaceptable.

Precio: la relación entre el precio mínimo establecido por el mercado (PM) y el precio planteado por el suministrador (PS), de la forma siguiente:

$PS < PM$, la puntuación que recibe el parámetro será de 3.

$PS = PM$, la puntuación que recibe el parámetro será de 2.



PS > PM, la puntuación que recibe el parámetro será de 1.

Calidad: En este caso se otorgará en función de los certificado que tengan: ISO 14.000; IFS; Certificado Halal.

- 1 = solo tiene un certificado o ninguno
- 2 = tiene dos de los tres certificado
- 3 = tiene los tres certificados.

Plazo de entrega: Irán ligados al tiempo transcurrido.

- 1= > 1 mes
- 2= entre 15 días y un mes
- 3= < de 15 días

Plazo de pago: aquí se determinará la forma de pago

- 1= Pago al contado
- 2= Transferencia a 30 – 60 días
- 3= Tranferencia a 90 días

Catálogo de productos: Se tendrán en cuenta cuantos insumos tienen que nosotros podamos utilizar en alguna ocasión.

- 1= < 5 insumos
- 2= entre 5 – 10
- 3= > 10

Flexibilidad: Se medirá la capacidad de suministro del principal materia prima (azúcar)

- 1= < 10 toneladas/día
- 2= entre 10 y 20 toneladas/día
- 3= > 20 toneladas/día

La evaluación del proveedor se obtendrá mediante una suma ponderada, tras definir diferentes niveles de importancia en un intervalo de (0,1) para cada uno de los parámetros.



PARAMETRO	PONDERACIÓN
PRECIO	0,25
CALIDAD	0,25
PLAZO ENTREGA	0,15
PLAZO DE PAGO	0,15
CATALOGO	0,10
FLEXIBILIDAD	0,10

El resultado final será una matriz como la que vemos en la siguiente figura:

EMPRESA	PRECIO	CALIDAD	PLAZO ENTREGA	PLAZO DE PAGO	CATALOGO	FLEXIBILIDAD	PUNTAJÓN FINAL
NARANCO S.A.	3	3	3	3	3	3	3
SUMINISTROS GANDIA	3	2	3	2	1	3	2,4
GONZALEZ S.L.	3	2	2	3	2	1	2,3
PALERMO	2	3	2	2	2	1	2,15
GRUPO DENVER	2	2	3	3	1	1	2,1
GARCIA Y MENENDEZ	2	1	2	3	2	2	1,9
SUMINITRO OJISA	1	2	2	1	2	2	1,6
MATERIAS GROSSO	1	1	2	3	1	2	1,55

SELECCIÓN DE PROVEEDORES

Después de todos los pasos mencionados tendremos la capacidad de elegir al proveedor más adecuado para su empresa y cumpliendo con sus criterios de selección.

De esta manera podemos ver que 5 proveedores tienen una puntuación ponderada por encima de 2. Con ellos, se comenzará una negociación. El objetivo final es contar con 2 proveedores, siguiendo los pasos que tan buen resultado nos ha dado en un pasado.

Recalcar que hemos de contar siempre con más de un proveedor, aún así no vayamos a usar a todos los proveedores que hayamos seleccionado, siempre es recomendable tenerlos a la mano por si el proveedor habitual disminuya la calidad de sus productos o no cumpla con los acuerdos establecidos, para ello, siempre debemos evaluar permanentemente a nuestros proveedores. Se realizará una actualización y clasificación de sus perfiles y pasará por proceso de homologación.



TI PARA LOS PROCESOS DE COMPRA DE DULCES S.A.



En un reciente Congreso celebrado en Asturias que aglutino a los Directores de Compras de empresas del norte de España, se pudo extraer tres conclusiones:

PRIMERA CONCLUSIÓN, el software para gestión de compras y proveedores ahorra tiempos, sistematiza información, ayuda a tomar decisiones y permite analizar las tareas realizadas para mejorar, pero ni gestiona las compras él solito ni va a conseguir que los proveedores bajen sus precios porque sí. Eso forma parte de la ESTRATEGIA DE COMPRAS que tenga cada persona y cada organización.

Los proveedores ni son nuestros "compi yoguis" ni son "míos". Son empresas que quieren trabajar para nosotros y con nosotros para generar valor. Por lo tanto, no son amigos, son compañeros de viaje. A veces uno se baja antes del vagón que otro y se sienta al lado un nuevo compañero de viaje. Quiero decir con esto, que no se debe casar uno con un proveedor (salvo que no tengas más remedio, en cuyo caso tienes un enorme problema). No hay que entrar, desde mi punto de vista, en una continua competencia, pero sí creo muy interesante que se establezca un marco de relación con varios proveedores. Una especie de "diálogo competitivo" que permita al comprador tener siempre a disposición servicios y suministros, garantizando un respuesta competitiva y simultanea de un grupo de proveedores seleccionados. Y en esto la tecnología puede ayudar de forma fundamental.

Un argumento, que entiendo lógico sin la intermediación de la tecnología, es el de "si quiero comprar folios, que compro diez cajas al mes, no voy a estar



pidiendo precios cada vez que los necesite". Si esa empresa necesita diez cajas al mes, hace un pedido al proveedor, espera la respuesta de precio, disponibilidad y plazo de entrega real y si todo está según lo acordado, lo encarga. Con un portal de proveedores y compras ágil, puedes seleccionar a los (por ejemplo) tres proveedores de papelería que te garanticen suministro y servicio y, cada vez que necesites las 10 cajas, lanzas una petición de oferta hoy para que te respondan mañana. Recibes sus propuestas a la vez en el portal, adjudicas mañana sobre la marcha y te lo sirve el más competitivo en el plazo que hayas establecido y adjudicado.

El tiempo que empleas es el mismo, pero los resultados agregados son mayores. ¿Por qué? Las empresas saben que están compitiendo, por lo que ajustan precios, plazos de entrega y calidades. Cuando la igualdad en precios, calidades y plazos de entrega son equivalentes, quizás un proveedor más imaginativo descubre cómo diferenciarse de los otros haciendo que su oferta agregada sea mejor (lo cual, además de positivo para el comprador, será beneficioso para el proveedor porque podrá utilizar esa mejora como reclamo comercial frente a otros compradores). A esa "imaginación" se la conoce como "innovación".

SEGUNDA CONCLUSIÓN, la necesidad de diferenciarse para competir es aliado de la innovación.

De lo anterior se deriva también otra cosa. Decía Woody Allen que "haciendo el amor se conoce gente". Pues buscando empresas se conocen proveedores. Y el cómo buscar y donde es otra de las cuestiones que nos facilitan las tecnologías TIC. Existen portales de proveedores que lo realizan. Encuentras empresas por actividad, zona de actuación, información cuantitativa y cualitativa de la misma, opiniones de otras empresas con las que ha tenido relación,... Pero también hay otras herramientas muy útiles que, a pesar de tener una mayor presencia entre los usuarios, son grandes desconocidos, como el Sales Navigator de LinkedIn (para mí una herramienta de búsqueda de profesionales y empresas imprescindible). Además y a diferencia de lo que pasaba con los antiguos sistemas (de los que hablábamos al principio que sacaron canas a muchos responsables de compra), ahora no tienes que optar por uno u otro.

TERCERA CONCLUSIÓN, la tecnología hoy en día se construye como una figura de LEGO en la que distintas piezas encajan para hacer la construcción que quieres. Puedes compaginar distintos portales de proveedores y tomar información de ambos desde tu propio ERP porque puedes hacer que los sistemas se comuniquen.



Por ello, el software debe ser nuestro aliado y debe ser una pieza en nuestra estrategia de compras. Va a reducir tiempos y a ahorrar procesos que no aportan valor añadido.

La gestión de compras alineada con la tecnología permite que esta función pase de ser un centro de coste a un centro de

La ventaja de los supply chain con una gestión de compras digitalizada será traducirá en su habilidad para aprovechar cada oportunidad que se presente en condiciones de minimización del riesgo. Estas capacidades se materializarán en:

La consecución de objetivos de sostenibilidad, gracias al compromiso de los proveedores y el apoyo de la organización para impulsar su crecimiento en este ámbito. La visibilidad sobre las materias primas, las condiciones de trabajo o las normativas internas resultará determinante.

La optimización de las funciones de transporte y distribución. Gracias a los datos que permiten un mejor conocimiento de la demanda y hacen posible ganar en sincronización a los componentes de la cadena.

El ajuste de inventario y la prevención de roturas de stock. Porque la información en tiempo real permite a la gestión de compras tomar mejores decisiones, más precisas y adaptadas a las necesidades de cada momento.

La monetización de sus activos informacionales, que pueden vender a sus proveedores, para impulsar su I+D, mejorar el diseño de productos y su calidad, logrando una mayor adecuación a las expectativas de la demanda.

Desde DULCES S.A. combinará dos acciones en esta vía de digitalización de las compras:

PLATAFORMAS DE COMPRAS DIGITALES

El uso de plataformas de compras digitales en las que nos vamos a apoyar para realizar compras a corto plazo. También se utilizarán los responsables de las unidades productivas para la consecución de bienes.

Algunas de estas plataformas serán:



Estas plataformas son un puente de unión entre dos mundos que se necesitan: los proveedores y los clientes. Las ventajas más interesantes que se desgranan del uso de estas plataformas son las siguientes:

Menor tiempo de transacción. Las transacciones se pueden completar mucho más rápido, pues no están restringidas por el horario de oficina y es posible que ni siquiera necesiten intervención humana, lo que aumenta la capacidad de completar transacciones en tiempo real. Esto significa que los procesos posteriores no están restringidos al esperar que las transacciones se completen. Un verdadero ejemplo de automatización de procesos de negocio.

Toma de decisiones eficiente. Con los datos cuantitativos y cualitativos tanto de proveedores como de los clientes, es posible identificar rápidamente los riesgos, las vulnerabilidades y las oportunidades en la cadena de suministro. Este conocimiento ayuda a mejorar las estrategias y métodos para una mejor administración.

Reducción de costes. Una de las grandes ventajas del uso de una plataforma de proveedores está relacionada con la reducción de costes. Sin embargo, al fomentar una relación de beneficio mutuo, las empresas pueden evitar costos innecesarios que pueden provenir de la renegociación o la finalización anticipada de los contratos.

Consolidación de la cadena de suministro. Cuando cliente y proveedor entienden el negocio de cada uno, estarán más preparados para ayudarse mutuamente. Aunque ambas partes pueden tener que adaptarse un poco, a medio y largo plazo, se estima un crecimiento del valor operativo. Recordemos que cada vez se demanda más productos con una cadena de suministro sostenible, para lograr este objetivo es crucial tener una relación sólida con proveedores.



Mejora continua. Al compartir comentarios e ideas, las empresas y los proveedores pueden mejorar las operaciones, simplificar la cadena de suministro, mejorar el tiempo de salida al mercado y el servicio al cliente, además de reducir los costos generales.

Desde la mirada de los proveedores y, de una manera más práctica, es posible realizar acciones tan interesantes como las siguientes:

Recibir invitaciones a proceso de negociación electrónica: petición de cotización, subasta inversa o sobre cerrado.

Crear catálogo electrónico de productos/servicios.

Agenda de Contactos.

Invitar a clientes actuales y nuevos a contactar para que acceden a tu catálogo.

Chat interno: comunicación en tiempo real con clientes.

Acceder al catálogo de referencias internas de tus contactos y realizar ofertas de precio para convertirte en proveedor.

INTEGRACIÓN DE UN SOFTWARE

La digitalización de todos los procesos del departamento de compras va a ser clave en el nuevo marco de gestión.



JAGGAER MANUFACTURING SUITE



Por ello, se entablará relación con la empresa jaggaer: JAGGAER ofrece un poderoso conjunto de herramientas para satisfacer las necesidades de adquisición de fabricantes de todos los tamaños, en todas las industrias. La suite multifacética ayuda a las empresas a suavizar los desafíos relacionados con el transporte y la logística; materiales directos e indirectos; embalaje y servicios corporativos. Es intuitiva y fácil de usar. JAGGAER hace todo eso combinando análisis y visualización de datos.

Nos permitirá digitalizar los siguientes aspectos:

- El Optimizador de abastecimiento avanzado (ASO) será la herramienta de optimización de aprovisionamiento
- Total Supplier Manager (TSM) simplificará la gestión de proveedores al proporcionar un único punto de acceso para gestionar las relaciones con los proveedores con visibilidad completa del rendimiento y el riesgo de los proveedores.
- Total Contract Manager (TCM) asegurará que los contratos estén actualizados, se cumplan y sean fácilmente revisables.
- Spend Radar proporciona información basada en datos sobre todo el proceso de transporte



CONCLUSION DEL CASO PRACTICO.

A lo largo de estas páginas he podido ir desarrollando la reestructuración de un departamento de compras de una empresa ficticia que se ha ido construyendo en mi cabeza.

Me ha permitido ahondar en los conocimientos adquiridos en los libros y poner en práctica ideas y datos para ir dando forma a un departamento basado en la eficiencia y eficacia.

Teniendo claro que el enfoque al cliente y como punto de diferenciación la singularidad de nuestro producto. "Saboreando" cada apartado y punto de este proyecto, me he convertido en el más fiel cliente de DULCES S.A.